DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2025-4-242-254

(cc) BY

ИЗМЕНЕНИЯ КОНФИГУРАЦИЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

А. С. Маренков
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В условиях санкционных ограничений предприятия агропромышленного комплекса России столкнулись с необходимостью изменения и адаптации конфигурации бизнес-процессов к новым реалиям с целью улучшения результатов своей деятельности. Цель исследования – обосновать основные направления изменений в конфигурации бизнес-процессов предприятий АПК, предложить рекомендации по их дальнейшей оптимизации. Методология исследования основана на анализе преимущественно вторичных данных, обобщении и систематизации теоретических подходов и изучении практического опыта адаптации бизнес-процессов российских предприятий АПК к изменению внешних факторов и санкционному давлению. В статье представлено авторское видение на содержание понятия «конфигурация бизнес-процессов», показаны ключевые факторы, ее определяющие, специфика отрасли. В результате исследования были выявлены ключевые направления трансформации конфигурации бизнес-процессов, в частности, реинжиниринг бизнес-процессов, внедрение инновационных технологий, цифровизация, диверсификация поставщиков и рынков сбыта. Автором сделан вывод, что изменения в конфигурации бизнес-процессов способствовали не только снижению зависимости от давления со стороны санкционных стран, но и улучшению результатов деятельности предприятий и отрасли в целом. На основе анализа даны практические рекомендации по дальнейшему совершенствованию конфигурации бизнес-процессов предприятий АПК.
Ключевые слова: реинжиниринг, цифровизация, диверсификация, конфигурация процессов, повышение эффективности.

CHANGES IN BUSINESS-PROCESS CONFIGURATION AND THEIR IMPACT ON WORK OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX ENTERPRISES IN CONDITIONS OF SANCTIONS

Aleksey S. Marenkov
Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

In conditions of sanction restrictions enterprises of agro-industrial complex in Russia face the need to change and adapt configuration of business-processes to new realities in order to improve results of their operation. The goal of the research is to substantiate key lines in changes in configuration of business-processes at agro-industrial complex enterprises and to offer recommendations on their further optimization. Methodology of the research is based on analyzing secondary data, generalization and systematization of theoretical approaches and study of practical experience of adapting business-processes of Russian agro-industrial complex enterprises to changing external factors and sanction pressure. The article provides the author's vision on the idea of 'configuration of business-processes', shows key factors influencing it and industry specificity. The research helped identify key lines in transformation of business-processes configuration, in particular re-engineering of business-processes, introduction of innovation technologies, digitalization, diversification of suppliers and sale markets. The author came to the conclusion that changes in business-process configuration fostered not only lowering dependence on pressure on the

part of sanction countries but also improving results of enterprise work and industry in general. Practical recommendations were given on further upgrading business-process configuration of agro-industrial complex enterprises.
Keywords: re-engineering, digitalization, diversification, process configuration, efficiency rise.

Введение

В условиях усиления экономического давления на Россию, вызванного санкциями со стороны западных стран, агропромышленный комплекс (АПК) страны сталкивается с необходимостью трансформации бизнес-процессов. Экономическая эффективность предприятий АПК напрямую зависит от того, насколько эффективно они смогут адаптироваться к новым условиям, связанным с ограничениями на импорт технологий, оборудования и сырья. Санкции привели к необходимости развития внутреннего производства, поиска новых рынков сбыта, диверсификации поставок и оптимизации внутренних процессов, что подчеркивает значимость конфигурации бизнес-процессов в современных реалиях.

АПК играет ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности страны. Согласно данным Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, в 2023 г. доля сельского хозяйства в ВВП России составляла около 3,5%, а доля экспорта сельскохозяйственной продукции превысила 37 млрд долларов[1]. На Россию пришлось 2,1% мирового экспорта продукции АПК[2], а объем государственной поддержки отрасли превысил 540 млрд рублей. Однако под воздействием санкций российские предприятия сталкиваются с ограниченным доступом к иностранным технологиям, высоким уровнем неопределенности и нестабильности поставок, что требует изменений в организации производственных и логистических процессов, а также внедрения инновационных подходов к управлению.

Конфигурация бизнес-процессов, определяющая структуру и взаимосвязи различных функциональных подразделений предприятия, в данных условиях приобретает особое значение. Правильная организация процессов, адаптация к новым условиям, использование внутренних ресурсов и возможностей, включая программы государственной поддержки, могут стать основой для повышения экономической эффективности предприятий АПК.

Вопросы конфигурации бизнес-процессов и их влияния на экономическую эффективность предприятий широко рассматриваются в научной литературе. Еще в работах М. Портера акцентируется внимание на том, что конкурентное преимущество предприятия во многом зависит от его способности эффективно управлять цепочкой создания стоимости, которая включает как внутренние, так и внешние бизнес-процессы [1]. В трудах В. В. Репина [5], И. А. Наугольновой [8] подчеркивается и обосновывается на практических примерах, что оптимизация бизнес-процессов ведет к повышению операционной и управленческой эффективности деятельности предприятия, что особенно актуально в условиях текущих кризисов.

Тем не менее, несмотря на большое количество исследований, посвященных управлению бизнес-процессами, существует ограниченное число работ, которые бы учитывали влияние санкций на АПК России, на реализацию бизнес-процессов, на цепочку создания стоимости с учетом особенности отрасли.

В рамках настоящего исследования рассматривается вопрос адаптации и изменения конфигурации бизнес-процессов предприятий АПК в условиях санкций.

[1] Российская государственная поддержка АПК в 2023 году составила 540 млрд рублей. – URL: https://mintrans.gov.ru/press-center/branch-news/3213

[2] Минсельхоз: Россия увеличила свою долю на мировом продовольственном рынке. – URL: https://www.alta.ru/external_news/102327/

При этом были поставлены следующие задачи:

1. Провести анализ текущего состояния предприятий АПК в условиях санкций.

2. Определить ключевые направления изменения конфигурации бизнес-процессов, которые влияют на результаты деятельности предприятия.

3. Исследовать механизмы адаптации и перестройки бизнес-процессов в ответ на санкционные ограничения.

4. Разработать практические рекомендации по оптимизации конфигурации бизнес-процессов предприятий АПК с целью улучшения их результатов.

Анализ текущего состояния предприятий АПК в условиях санкций

В условиях санкций предприятия агропромышленного комплекса России столкнулись с рядом серьезных вызовов, таких как ограничения на импорт технологий, оборудования, семян и агрохимии, что усложняет ведение сельскохозяйственного производства и снижает его эффективность. Однако, несмотря на эти трудности, предприятия АПК показывают определенные успехи, в том числе за счет поддержки государства, локализации производства и роста экспорта продукции.

Одним из ключевых факторов стабильности развития отрасли является государственная программа субсидирования, которая помогает компенсировать рост затрат на производственные ресурсы и поддержку технологических решений[1]. В ответ на санкции увеличена доля инвестиций в локализацию производства сельскохозяйственной техники и удобрений, что уже позволило снизить зависимость отечественных производств от импорта.

В 2022–2023 гг. Россия продолжала увеличивать объемы сельскохозяйственного производства. Например, валовой сбор зерна в 2023 г. составлял 145 млн тонн, что хоть и ниже рекордных показателей 2022 г. (157,6 млн тонн), но все еще существенно выше среднего уровня за последние годы. Параллельно увеличилось производство сахарной свеклы до 53,1 млн тонн, а валовой сбор картофеля вырос до 20,2 млн тонн, что отражает позитивную динамику развития растениеводства, несмотря на ограниченный доступ к импортным агротехнологиям и агрохимии.

Производство в животноводческом секторе также демонстрирует положительные результаты. В 2023 г. объем производства молока увеличился до 33,8 млн тонн, а производство мяса и птицы достигло 16,5 млн тонн. Эти показатели подтверждают устойчивость агропромышленного комплекса в условиях ограниченного доступа к зарубежным технологиям и кормам.

Санкции особенно сильно ударили по предприятиям, зависящим от импортной сельскохозяйственной техники и комплектующих. Например, производство тракторов снизилось в 2022 г. до 21,4 тыс. единиц, но в 2023 г. удалось частично компенсировать этот спад, увеличив производство до 23,3 тыс. единиц. Производство зерноуборочных комбайнов также показывает рост с 5,8 тыс. единиц в 2022 г. до 6,6 тыс. единиц в 2023 г.

Важным направлением адаптации к санкционному давлению и ограничениям стало развитие отечественного производства удобрений. Например, производство минеральных удобрений выросло до 26 млн тонн в 2023 г., что позволило компенсировать недоступность импортной продукции и обеспечить отечественное сельское хозяйство необходимыми ресурсами для поддержания урожайности.

Несмотря на санкционные ограничения, российский агропромышленный комплекс продолжает укреплять свои позиции на международном рынке. В 2023 г. экспорт сельскохозяйственной продукции превысил 43,5 млрд долларов (рис. 1), об-

[1] Ключевые механизмы поддержки промышленности и бизнеса в России – меры поддержки Минпромторг. – URL: https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/klyuchevye-mekhanizmy-podderzhki-promyshlennosti-i-biznesa-v-rossii-mery-podderzhki-minpromtorg/

щий объем поставок превысил 103 млн тонн, а количество стран – более 160.

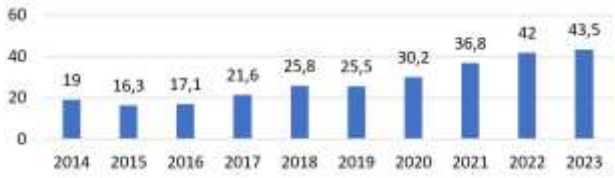

Рис. 1. Динамика объема совокупного российского экспорта (в млрд долл.)

Рис. 1 и 2 составлены по: URL: https://aemcx.ru/export/rusexport/

Основным экспортным товаром остается зерно. В 2023 г. Россия экспортировала 66 млн тонн зерновых, из которых 51 млн тонн приходится на пшеницу, что подтверждает растущую роль России как одного из крупнейших мировых поставщиков продовольствия. Структура экспорта продукции АПК из России в 2023 г. показана на рис. 2.

Рис. 2. Структура экспорта продукции АПК из России в 2023 г.

Количество предприятий, осуществляющих деятельность в растениеводстве в рамках ОКВЭД2 01.11 «Выращивание зерновых (кроме риса), зернобобовых культур и семян масличных культур», в настоящее время превышает 3 000 с суммарной выручкой более 550 млрд рублей[1]. Молочная отрасль представлена более 1 500 предприятиями с суммарной выручкой более 400 млрд рублей[2].

На фоне санкций Россия активно развивает торговые отношения с новыми рынками сбыта, включая страны Африки, Азии и Ближнего Востока. В условиях сокращения сотрудничества с западными странами именно эти регионы становятся основными направлениями для российской сельскохозяйственной продукции.

Один из ключевых вызовов для российского АПК – это зависимость от импортных семян, технологий и оборудования. Например, большая часть семян высокоурожайных культур, таких как кукуруза и подсолнечник, завозилась из-за рубежа. Однако в последние годы предпринимаются активные шаги по развитию отечественного семеноводства, что особенно важно для долгосрочной устойчивости отрасли. Научно-исследовательские институты и университеты активно разрабатывают новые сорта растений и технологии, способные заменить западные аналоги. Это требует времени и значительных инвестиций, но уже есть положительные результаты в отдельных сегментах (табл. 1).

В настоящее время Российская Федерация находится на 17-м месте в рейтинге основных мировых экспортеров продовольствия[3]. Количество организаций, получивших поддержку в продвижении продукции на внешние рынки за счет средств субсидии в период с 2020 г. по настоящее время, составило 924 единицы, при этом объем перевезенной продукции с использованием компенсации части затрат на транспортировку продукции превысил 31,47 млн тонн, а количество компаний, поддержанных представителями Минсельхоза России за рубежом, составило 156 единиц за тот же период времени[4].

[1] URL: https://xn--b1aedfedwqbdfbnzkf0oe.xn--p1ai/projectmembers/knowledgebase/Wheat/

[2] URL: https://xn--b1aedfedwqbdfbnzkf0oe.xn--p1ai/projectmembers/knowledgebase/issledovanie-peredovoj-rossijskoj-i-zarubezhnoj-praktiki-v-oblasti-povysheniya-proizvoditelnosti-truda-v-molochnoj-otrasli/

[3] URL: https://rostransnadzor.gov.ru/news/6119

[4] URL: https://minfish.kamgov.ru/files/6514e4fe1bd778.33007409.pdf

Таблица 1

Основные показатели сельскохозяйственного производства в России (2021–2023)*

Показатель	2021	2022	2023
Валовой сбор зерна, млн т	121,4	157,6	145
Сахарная свекла, млн т	41,2	48,9	53,1
Картофель, млн т	18	18,8	20,2
Скот и птица на убой, млн т	15,7	16,2	16,5
Молоко, млн т	32,3	33	33,8
Масличные культуры без учета подсолнечника, млн т	5,3	9,9	6,6
Тракторы, тыс. шт.	22,6	21,4	23,3
Зерноуборочные комбайны, тыс. шт.	6,3	5,8	6,6
Минеральные удобрения, млн т	26,4	23,6	26

* Составлено по: Основные показатели сельского хозяйства в России в 2023 году. – URL: https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13277 (дата обращения: 21.10.2024).

К концу 2024 г. за счет проведения культуртехнических мероприятий на площади 297 809,36 введены в эксплуатацию мелиорируемые земли для выращивания экспортно ориентированной сельскохозяйственной продукции. В большей степени это было осуществлено за счет реконструкции, технического перевооружения и строительства новых мелиоративных систем общего и индивидуального пользования, а также вовлечения в оборот выбывших сельскохозяйственных угодий для выращивания экспортно ориентированной сельскохозяйственной продукции.

Адаптация предприятий АПК к санкционным условиям обусловлена изменениями в конфигурации их бизнес-процессов.

Изменения в конфигурации бизнес-процессов предприятий АПК под влиянием санкций

Бизнес-процессы – это основа функционирования любого предприятия, и их эффективная конфигурация напрямую влияет на экономические результаты компании. Под конфигурацией бизнес-процессов понимаются структура и взаимодействие различных процессов внутри организации, направленные на выполнение ключевых функций компании. Конфигурация бизнес-процессов показывает, как процессы организованы внутри предприятия, какие ресурсы и технологии задействованы, а также как взаимодействуют функциональные подразделения.

Ключевые компоненты конфигурации, по мнению автора исследования, – это сами процессы, которые целесообразно разделить на основные, вспомогательные, управленческие, инновационные и цифровые, а также человеческий фактор и применяемые инструменты и технологии (рис. 3).

Рис. 3. Ключевые компоненты конфигурации бизнес-процессов предприятия

Применительно к отрасли АПК основными производственными процессами являются выращивание и производство сырья, сюда входят этапы подготовки, посадки, ухода за сельскохозяйственными куль-

турами или животными; обработка, переработка и хранение продукции.

Среди вспомогательных процессов прежде всего стоит выделить логистику и транспортировку (управление перемещением сырья и готовой продукции как внутри, так и вне предприятия); процессы снабжения необходимыми ресурсами (семена, удобрения, оборудование); техническое обслуживание и ремонт оборудования.

К управленческим процессам относятся финансовый менеджмент (учет, планирование, бюджетирование и контроль финансовых потоков); планирование и управление производством (разработка производственных планов, контроль за их выполнением, координация работы различных отделов и др.); контроль качества (система проверки соответствия продукции нормативам и стандартам).

Инновационные и цифровые процессы достаточно редко выделяются в отдельную группу, однако прослеживается тренд в научной среде, что уже чаще ученые выделяют отдельно процессы развития, которые в настоящее время связаны с НИОКР, внедрением инноваций и цифровизацией, управлением данными и информационными системами.

Авторская позиция такова, что, помимо бизнес-процессов, важную роль в их конфигурации играет человеческий фактор, который проявляется во всех процессах, так как человек является его руководителем и исполнителем, и особенно ярко в процессах управления персоналом, координации работы различных подразделений, корпоративной культуре предприятия и т. п.

Ключевыми факторами, по мнению автора, определяющими конфигурацию бизнес-процессов, являются:

– стратегия развития предприятия, например, ориентация на экспорт или внутренний рынок влияет на то, как выстроены процессы сбыта и логистики;

– применяемые технологии, уровень автоматизации, роботизации процессов и др.;

– ресурсная составляющая (наличие и доступность ресурсов);

– внешние факторы (макроэкономика, санкционные ограничения и др.);

– спрос и предложение на рынке, уровень конкуренции и другие рыночные факторы;

– складская и логистическая инфраструктура.

Стоит отметить, что бизнес-процессы предприятий АПК имеют свою специфику:

– сезонность: процессы производства в АПК тесно связаны с природными циклами;

– экономический процесс воспроизводства связан с естественным процессом роста и развития живых организмов, развивающихся на основе биологических законов;

– продолжительный временной лаг между инвестициями и получением дохода;

– высокая зависимость финансовых результатов предприятий от применяемых агротехнологий (биотехнологии, цифровые фермы, спутниковый мониторинг и т. д.);

– необходимость соблюдения особых требований к хранению и логистике сырья и готовой продукции.

В отличие от большинства промышленных предприятий, где бизнес-процессы могут быть стандартизированы и реализовываться без изменений на протяжении продолжительного периода времени, бизнес-процессы в АПК требуют большего внимания к управлению рисками и гибкости производственных линий из-за зависимости от факторов, которые компания не может контролировать напрямую (погода, сезонность, состояние почвы). Процессы маркетинга и сбыта могут быть более сложными в результате разнообразия производимой продукции и различных требований к ее качеству в зависимости от рынка.

Конфигурация бизнес-процессов в условиях санкций изменилась в сторону большей локализации производства, поис-

ка новых поставщиков и перераспределения логистических потоков, что привело к необходимости пересмотра всех этапов – от снабжения до сбыта.

В последние годы предприятия АПК обратили внимание на процессную модель управления. Процессный подход к управлению предприятиями как в целом, так отдельными его функциями на предприятиях АПК показал свою эффективность, что задокументировано и подтверждено отчетностью, раскрываемой в рамках реализации национального проекта «Производительность труда».

При этом стоит отметить, что лидирующие позиции рейтингов по отдельным показателям занимают именно предприятия АПК. В частности, прирост производительности труда в ЗАО «Кореновский молочно-консервный комбинат» (Краснодарский край) по итогам 2022 г. относительно 2021 г. составил 420%. Это результат трех лет работы по реинжинирингу бизнес-процессов предприятия. Рост производительность труда в АО «Мелеузовские минеральные удобрения» превысил 3,7 раза за 2 года участия в проекте при частичной перестройке и автоматизации производственных линий.

За счет изменения конфигурации и оптимизации бизнес-процессов также отмечено снижение времени их реализации. В частности, в АО «Птицефабрика Челябинская» длительность производственного цикла сокращена на 27,2%. Предприятие КАО «АЗОТ», занимающееся производством удобрений, показало прирост выручки после частичного инжиниринга внутренних управленческих и снабженческих процессов.

Таким образом, можно наблюдать, что грамотное изменение конфигурации и оптимизация бизнес-процессов с учетом современных требований рынка положительно сказываются на результатах деятельности предприятий АПК. Это выражается как в значительном росте производительности труда, так и в сокращении времени реализации ключевых процессов. Реальные примеры внедрения реинжиниринга процессов подтверждают действенность этого подхода в разных сегментах агропромышленного комплекса.

В сводной таблице представлены общие направления изменений конфигурации бизнес-процессов в АПК в условиях санкций (табл. 2).

Таблица 2

Изменения в конфигурации бизнес-процессов в АПК в условиях санкций

Процесс	Подпроцессы, подвергшиеся наибольшему изменению	Изменения под воздействием санкций	Последствия	Достоинства изменений	Негативные последствия
1	2	3	4	5	6
Основные производственные процессы					
Производство сырья	Механизация, использование техники	Переход на отечественные аналоги оборудования, ограничение импорта высокотехнологичных машин и запчастей	Снижение импорта техники на 25% за 2023 г., локализация увеличилась на 30%	Повышение независимости от внешних поставщиков, развитие отечественного производства	Повышение себестоимости из-за временного снижения производительности, увеличение затрат на адаптацию
Автоматизация производства	Внедрение цифровых решений	Ускоренное внедрение цифровых технологий для оптимизации производственных процессов и снижения затрат на человеческий труд	Внедрение цифровых решений увеличилось на 15% в 2023 г., несмотря на сложности с импортом программного обеспечения	Повышение точности и скорости операций, уменьшение затрат на рабочую силу	Дефицит высококвалифицированных специалистов, необходимость переподготовки персонала
Переработка и хранение продукции	Автоматизация контроля качества, внедрение технологий хранения	Переход на отечественное программное обеспечение и оборудование для контроля качества и хранения	Улучшение управления качеством продукции и сокращение издержек на хранение	Снижение зависимости от импортных систем контроля, рост качества управления процессами	Высокая стоимость замены и настройки оборудования

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5	6
Вспомогательные процессы					
Логистика и транспортировка	Международные поставки	Изменение маршрутов поставок, увеличение роли мультимодальных перевозок через страны Азии, Китай и другие рынки	Увеличение стоимости доставки грузов через альтернативные маршруты на 20%	Снижение зависимости от стран, находящихся под санкциями, установление новых долгосрочных партнерских отношений	Увеличение логистических расходов, рост сроков доставки
Внутренние перевозки	Использование железнодорожных маршрутов вместо морских	Увеличение железнодорожных перевозок на 10% в 2023 г.	Более стабильные сроки поставок, снижение рисков, связанных с политическими изменениями	Увеличение загрузки внутренних инфраструктур, снижение риска задержек в поставках	Дефицит подвижного состава, инфраструктурные ограничения
Снабжение ресурсами	Закупка сырья и материалов	Поиск новых поставщиков из Азии, Латинской Америки, Африки, замена импортных материалов отечественными аналогами	Доля закупок из Китая увеличилась с 30 до 50%	Диверсификация поставщиков, снижение зависимости от ограниченных рынков	Увеличение издержек на поиск и тестирование новых поставщиков
Управление запасами	Введение новых стратегий управления запасами	Внедрение стратегии Just-in-Time, что позволило снизить средние складские запасы на 12%	Снижение затрат на хранение, оптимизация использования ресурсов	Повышение рисков при сбоях в поставках	Недостаток ресурсов при производстве
Управленческие процессы					
Финансовый менеджмент	Учет, планирование, контроль	Увеличение использования отечественного программного обеспечения для финансового планирования	Снижение зависимости от импортных ERP-систем, улучшение финансовой отчетности	Уменьшение влияния валютных колебаний, повышение финансовой прозрачности	Затраты на внедрение и поддержку отечественных решений
Планирование производства	Интеграция цифровых инструментов управления производством	Внедрение систем планирования, оптимизация производственных процессов за счет автоматизации	Увеличение производительности за счет снижения времени на планирование	Повышение эффективности взаимодействия между подразделениями, улучшение координации	Высокие затраты на внедрение и обучение персонала
Контроль качества	Автоматизация контроля на всех этапах производства и сбыта	Переход на российские системы сертификации и стандартизации продукции	Улучшение качества продукции, соответствие новым требованиям на локальных рынках	Развитие отечественной сертификационной базы	Повышение затрат на адаптацию процессов сертификации
Инновационные и цифровые процессы					
Внедрение инноваций	Исследования и разработки (НИОКР)	Снижение доступности зарубежных инноваций, повышение значимости НИОКР в сотрудничестве с российскими научными институтами	Развитие отечественной научной базы, увеличение локализации инноваций	Независимость от иностранных решений, развитие национальных инновационных решений	Снижение скорости внедрения инноваций, ограничения в финансировании НИОКР
Цифровизация бизнес-процессов	Внедрение цифровых решений и платформ	Интенсивное внедрение отечественных цифровых решений для управления процессами и данными	Повышение прозрачности и точности управления процессами, улучшение анализа данных	Оптимизация управления бизнес-процессами	Дефицит квалифицированных кадров для работы с цифровыми решениями, затраты на обучение

Изменения в конфигурации бизнес-процессов предприятий агропромышленного комплекса в условиях санкций оказали существенное воздействие на результаты их деятельности.

Ключевые направления изменения конфигурации бизнес-процессов, которые

влияют на результат деятельности предприятия, согласно данным, представленным в табл. 2, показаны на рис. 3.

Рис. 3. Ключевые направления изменения конфигурации бизнес-процессов, которые влияют на результат деятельности предприятия

Изменение конфигурации бизнес-процессов в условиях санкционного давления в основном направлено на следующие действия:

– оптимизацию использования ресурсов. В последние годы предприятия АПК часто используют автоматизированные системы управления запасами. В частности, компания «ЭкоНива» интегрировала собственное программное обеспечение EkoCrop с базой 1С, что позволило автоматизировать передачу данных и минимизировать количество ошибок[1];

– внедрение современных и инновационных технологий, в частности автоматизацию и роботизацию операций, цифровизацию бизнес-процессов. Например, компания «Русагро» осуществила переход с зарубежных решений Factory Talk и Simatic WinCC на российскую платформу компании «ИндаСофт», которая позволила оптимизировать процессы управления предприятием, минимизировать риски сбоев и остановки производственного процесса. Создание единой цифровой среды сквозного автоматизированного учета повысило эффективность управления производством, сократило простои и остановки оборудования[2]. Внедрение автоматизированной системы планирования производства GoodsForecast помогает специалистам компании «Черкизово» собирать и анализировать информацию по заводам и складам отгрузки, по клиентским заказам. Она позволяет учитывать производственные ограничения, предпочтения в выборе заводов и складов, особенности отгрузки и производства, остатки сырья и готовой продукции, сроки ее годности, маршруты передвижения транспортных средств. В результате применения системы на предприятии уже в первый год был зафиксирован 30%-ный рост продаж и 20%-ное снижение списания остатков сырья[3];

– адаптацию логистических цепочек с целью оптимизации сроков доставки сырья и готовой продукции, снижения издержек, повышения качества сырья. Например, в АПХ «Мираторг» ведется работа по мониторингу развития импортозамещения в различных дивизионах. Каждое подразделение, осуществляющее закупки из-за рубежа, ведет активный поиск российских аналогов[4];

– диверсификацию поставщиков и каналов сбыта, переориентацию на внутренний рынок и экспорт в дружественные страны с целью снижения рисков операционной и финансовой деятельности. Например, компания «Черкизово» с 2016 г. начала экспорт продукции, а уже сейчас экспортные каналы сбыта сильно дивер-

[1] URL: https://ekoniva-apk.ru/press/news/2794-ekoniva-integrirovala-sobstvennoe-po-ekocrop-s-bazoj-1s

[2] URL: https://www.comnews.ru/digital-economy/content/232511/2024-04-05/2024-w14/1012/rusagro-vnedrit-rossiyskuyu-platformu-upravleniya-proizvodstvom

[3] URL: https://www.goodsforecast.ru/articles/farsh-nevozmozhno-provernut-nazad-kak-avtomatizatsiya-planirovaniya-ekonomit-resursy-mpz/

[4] URL: https://masters.donntu.ru/2019/ief/gerasimenko/library/article3.htm

сифицированы – это страны СНГ, Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока и Африки;

– реинжиниринг бизнес-процессов (полный или частичный, в том числе эволюционный). Например, в компании «Русагро» за последние два года изменен закупочный процесс учета и пополнения запасных частей и материалов, внедрено автоматическое пополнение через РПМ (регулярно потребляемые материалы). Благодаря этому удалось повысить надежность производственных активов на 2% за счет роста коэффициента технической готовности оборудования. С внедрением EAM-системы ежегодно затраты на техническое обслуживание и ремонт снижаются на 5% за счет контроля лимитов и согласования крупных ремонтов. На 12% сократились операционные затраты на ремонт оборудования за счет управления лимитами. В результате проекта автоматизировано 250 стационарных и более 550 мобильных рабочих мест[1].

Механизмы адаптации и перестройки бизнес-процессов в ответ на санкционные ограничения

В условиях санкционного давления предприятия агропромышленного комплекса вынуждены перестраивать свои бизнес-процессы и адаптироваться к новым экономическим реалиям. Исследования, проведенные в последние годы, показывают, что ученые и практики выделяют широкий спектр механизмов адаптации и перестройки бизнес-процессов в ответ на санкционные ограничения.

Многие авторы указывают на важность реинжиниринга бизнес-процессов. Одни отмечают, что основной механизм адаптации заключается в пересмотре прежде всего основных бизнес-процессов, таких как снабжение и сбыт, с акцентом на их оптимизации с учетом новых торговых барьеров и логистических трудностей [4]. Другие делают акцент на процессах инновационного развития и цифровизации бизнес-процессов [3]. Наша позиция такова, что все процессы тесно взаимосвязаны и изменения одних необратимо приведут к трансформации всех других, особенно если речь идет о сквозных или локальных сквозных процессах.

Ряд ученых выделяет импортозамещение как одну из важнейших задач для поддержания устойчивого развития предприятий АПК в условиях санкционных ограничений. В их работах отмечается, что многие предприятия активно внедряют технологии, позволяющие заменить импортные комплектующие и сырье локальными аналогами, что способствует сокращению зависимости от зарубежных поставок и снижению рисков, связанных с внешнеэкономическими ограничениями [2].

Некоторые ученые подчеркивают значимость диверсификации поставщиков и рынков сбыта как ответ на санкционное давление [9].

Кроме того, значительное внимание уделяется вопросу укрепления партнерских связей с предприятиями внутри страны и в странах, не присоединившихся к санкциям. В работах рассматривается опыт российских предприятий, которые стали активнее сотрудничать с производителями оборудования и сырья из Китая, Турции и Индии. Это не только позволяет минимизировать последствия санкций, но и способствует созданию более устойчивых цепочек поставок, которые менее подвержены внешним экономическим шокам [7].

Исследователи отмечают важность государственной поддержки в условиях санкционных ограничений. По их мнению, реализация национальных программ, таких как программы импортозамещения и поддержки АПК, играет ключевую роль в адаптации предприятий к новым экономическим условиям [6].

Таким образом, в научной литературе представлен многогранный взгляд на механизмы адаптации бизнес-процессов предприятий АПК в ответ на санкционные

[1] URL: https://oee-conf.ru/tpost/ez2ytj6ev1-tsifrovaya-transformatsiya-biznes-protse

ограничения. Наиболее часто упоминаются такие механизмы, как реинжиниринг процессов, импортозамещение, диверсификация рынков, цифровизация и автоматизация, а также укрепление партнерских связей и государственная поддержка.

Практические рекомендации по оптимизации конфигурации бизнес-процессов предприятий АПК с целью улучшения их результатов

На основе практического опыта предприятий АПК, а также теоретических исследований можно сформулировать ключевые рекомендации по дальнейшей адаптации конфигурации бизнес-процессов в текущих условиях:

– дальнейшая и тотальная оптимизация производственных процессов посредством их автоматизации, роботизации и внедрения цифровых инструментов (например, внедрение систем управления данными (big data) и технологий анализа больших данных);

– оптимизация маршрутов поставок (например, использование железнодорожного транспорта или комбинированных перевозок через дружественные страны), внедрение цифровых решений в логистике, что поможет снизить логистические риски и сократить сроки доставки;

– еще большая диверсификация поставщиков и каналов сбыта (переориентация на внутренний рынок и дружественные рынки);

– совершенствование систем управления запасами и снабжением предприятия (модели, основанные на принципах Just-in-Time и Just-in-Case, системы управления цепями поставок – SCM);

– ужесточение контроля качества продукции;

– увеличение инвестиций в инновации и цифровизацию.

Заключение

Изменения в конфигурации бизнес-процессов предприятий АПК в условиях санкций являются не просто вынужденными мерами, но и стратегическим шагом к улучшению результатов деятельности предприятий. Санкционное давление вызвало необходимость пересмотра не только основных производственных процессов, но и управленческих, вспомогательных и инновационных.

Как показал опыт российских компаний, внедрение автоматизации и цифровизации бизнес-процессов позволило оптимизировать использование ресурсов, улучшить производственные показатели и снизить операционные риски. Пример отдельных предприятий АПК показывает, что диверсификация поставщиков и рынков сбыта также сыграла ключевую роль в снижении зависимости от рынков недружественных стран и сохранении объемов производства.

Вместе с тем, несмотря на положительные эффекты, в условиях дефицита высокотехнологичных решений и кадровых ресурсов предприятия сталкиваются с дополнительными вызовами, связанными с необходимостью увеличения инвестиций в развитие НИОКР, цифровизацию процессов, обучение и переобучение персонала, повышение его квалификации, а также внедрения новых стандартов качества и др. В совокупности эти меры позволят минимизировать негативные последствия санкционного давления, создать новые возможности для роста и развития отрасли в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. *Морозова И. А., Тагиров Ш. М.* Создание конкурентных преимуществ в рамках различных подходов к управлению конкурентоспособностью // Управление экономическими системами. – 2015. – № 5 (77). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-konkurentnyh-preimuschestv-v-ramkah-razlichnyh-podhodov-k-upravleniyu-konkurentosposobnostyu (дата обращения: 23.10.2024).

2. *Наугольнова И. А.* Импортозамещение как инструмент снижения затрат промышленных предприятий // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – № 9. – С. 3549–3560.

3. *Наугольнова И. А.* Проектно-процессное управление как фактор устойчивого развития предприятий в эпоху цифровой экономики // Информатизация в цифровой экономике. – 2023. – Т. 4. – № 3. – С. 265–278.

4. *Никитина Н. В., Скачков Д. Ю., Колупаев А. С.* Трансформация проектно-процессного управления промышленными предприятиями в условиях цифровой среды // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – № 11. – С. 4101–4112.

5. *Репин В. В.* Бизнес-процессы: моделирование, внедрение, управление. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

6. *Фомин Е. П., Измайлов А. М.* Особенности среды функционирования современного промышленного предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2015. – № 9 (131). – С. 108–113.

7. *Шепелев А. В., Измайлов А. М.* Теоретический анализ понятия конкурентоспособности организации на современном этапе развития экономики // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 12-4 (53). – С. 850–855.

8. *Naugolnova I.* The Process Approach to Cost Management in Project-Oriented Enterprises of Engine Building // Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective. – Cham : Springer Nature, 2021. – P. 85–91.

9. *Nikitina N. V.* Diversification of Production in an Innovative Economy // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2022. – № 5. – С. 137–139.

References

1. Morozova I. A., Tagirov Sh. M. Sozdanie konkurentnykh preimushchestv v ramkakh razlichnykh podkhodov k upravleniyu konkurentosposobnostyu [Creating Competitive Advantages within the Frames of Different Approaches to Competitiveness Management]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami* [Managing Economic Systems], 2015, No. 5 (77). (In Russ.). Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-konkurentnyh-preimuschestv-v-ramkah-razlichnyh-podhodov-k-upravleniyu-konkurentosposobnostyu (accessed 23.10.2024).

2. Naugolnova I. A. Importozameshchenie kak instrument snizheniya zatrat promyshlennykh predpriyatiy [Import-Substitution as Tool of Cost Cutting of Industrial Enterprises]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economics], 2021, Vol. 15, No. 9, pp. 3549–3560. (In Russ.).

3. Naugolnova I. A. Proektno-protsessnoe upravlenie kak faktor ustoychivogo razvitiya predpriyatiy v epokhu tsifrovoy ekonomiki [Project-Process Management as Factor of Sustainable Development of Enterprises in Era of Digital Economy]. *Informatizatsiya v tsifrovoy ekonomike* [Informatization in Digital Economy], 2023, Vol. 4, No. 3, pp. 265–278. (In Russ.).

4. Nikitina N. V., Skachkov D. Yu., Kolupaev A. S. Transformatsiya proektno-protsessnogo upravleniya promyshlennymi predpriyatiyami v usloviyakh tsifrovoy sredy [Transformation of Project-Process Management of Industrial Enterprises in Conditions of Digital Environment]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economics], 2023, Vol. 17, No. 11, pp. 4101–4112. (In Russ.).

5. Repin V. V. Biznes-protsessy: modelirovanie, vnedrenie, upravlenie [Business-Processes: Modeling, Introduction, Management]. 2nd edition. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2014. (In Russ.).

6. Fomin E. P., Izmaylov A. M. Osobennosti sredy funktsionirovaniya sovremennogo promyshlennogo predpriyatiya [Specific Features of Environment of Current Industrial Enterprise]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Samara State Economics University], 2015, No. 9 (131), pp. 108–113. (In Russ.).

7. Shepelev A. V., Izmaylov A. M. Teoreticheskiy analiz ponyatiya konkurentosposobnosti organizatsii na sovremennom etape razvitiya ekonomiki [Theoretical Analysis of the Notion of Organization Competitiveness on Current Stage of Economy Development]. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economics and Entrepreneurship], 2014, No. 12-4 (53), pp. 850–855. (In Russ.).

8. Naugolnova I. The Process Approach to Cost Management in Project-Oriented Enterprises of Engine Building. *Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective*. Cham, Springer Nature, 2021, pp. 85–91.

9. Nikitina N. V. Diversification of Production in an Innovative Economy. *Konkurentosposobnost v globalnom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii* [Competitiveness in the Global World: Economics, Science, Technology], 2022, No. 5, pp. 137–139.

Поступила: 22.11.2024 Принята к печати: 04.02.2025

Сведения об авторе

Алексей Станиславович Маренков
аспирант кафедры экономики промышленности
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: aleksey.marenkov@agroterra.ru

Information about the author

Aleksey S. Marenkov
Post-Graduate Student of the Department for Industrial Economics
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 109992, Russian Federation.
E-mail: aleksey.marenkov@agroterra.ru